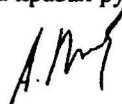


0-797230

На правах рукописи



Поваров Александр Васильевич

РОЗНИЧНЫЙ БЛОК БАНКА

Специальность 08.00.10 –
Финансы, денежное обращение и кредит

АВТОРЕФЕРАТ
диссертации на соискание ученой степени
кандидата экономических наук

Екатеринбург – 2012

**Диссертационная работа выполнена
на кафедре финансовых рынков и банковского дела
ФГБОУ ВПО «Уральский государственный экономический университет»**

- Научный руководитель:** доктор экономических наук, профессор
Марамыгин Максим Сергеевич,
заведующий кафедрой финансовых рынков
и банковского дела ФГБОУ ВПО «Уральский
государственный экономический университет»,
г. Екатеринбург
- Официальные оппоненты:** доктор экономических наук, доцент
Логинов Михаил Павлович,
доцент кафедры экономики и управления ФГБОУ ВПО
«Уральская академия государственной службы»,
г. Екатеринбург
- кандидат экономических наук
Ковтун Роман Сергеевич,
генеральный директор ООО «ТрейдЛюкс»,
г. Екатеринбург
- Ведущая организация:** ФГБОУ ВПО «Байкальский государственный
университет экономики и права», г. Иркутск

Защита состоится 30 мая 2012 г. в 11.00 на заседании диссертационного совета ДМ 212.287.02 при ФГБОУ ВПО «Уральский государственный экономический университет» по адресу: 620144, г. Екатеринбург, ГСП-985, ул. 8 Марта/Народной воли, 62/45, зал диссертационных советов (ауд. 150).

Отзывы на автореферат в двух экземплярах, заверенные гербовой печатью, просим направлять по адресу: 620144, г. Екатеринбург, ГСП-985, ул. 8 Марта/Народной воли, 62/45, ФГБОУ ВПО «Уральский государственный экономический университет», ученому секретарю диссертационного совета ДМ 212.287.02. Факс: (343) 257-71-47.

С диссертацией можно ознакомиться в научной библиотеке ФГБОУ ВПО «Уральский государственный экономический университет». Автореферат диссертации размещен на сайте ФГБОУ ВПО «Уральский государственный экономический университет»: <http://www.usue.ru>.

Автореферат разослан 28 апреля 2012 г.

Ученый секретарь
диссертационного совета,
доктор экономических наук, профессор



О.Б. Веретенникова

НАУЧНАЯ БИБЛИОТЕКА КФУ



0000795799

I Общая характеристика работы

Актуальность темы исследования. Развитие в России общества потребления в начале XXI века и макроэкономическая стабильность обусловили повышение экономической активности населения. Возник спрос на заемные денежные ресурсы со стороны домохозяйств. В ответ банки сумели предложить систему кредитования населения, возможности которой позволили поставить на поток выдачу бланковых кредитов. Кредитный бум середины 2000-х годов открыл новую страницу в истории отечественной банковской системы розничная деятельность превратилась в самостоятельное доходное, но специфическое направление банковской деятельности. Понятие «розничная банковская деятельность» с этого времени прочно вошло в деловой оборот, однако системного научного определения не выработано. Дискуссии в экономической литературе ведутся и по поводу выявления специфических отличительных черт розничной деятельности. В этой связи представляется целесообразным рассмотреть характеристики банковской деятельности, попытаться выделить отличительные признаки именно розничного бизнеса и на основе этого, возможно, уточнить терминологическую базу.

Несколько лет бурного роста розничного направления качественно изменили структуру и содержание обслуживания физических лиц, однако потенциал развития этой сферы еще велик. В условиях глобализации национальные экономические системы стремятся к достижению качественных и количественных характеристик наиболее развитых экономик мира. Между тем банковское обслуживание населения России существенно отстает от экономически развитых стран. Возможности преодоления отсталости этого института обусловлены не только изменением экономической ситуации, но и адекватными запросами внешней среды, развитием самой системы розничной банковской деятельности. Это открывает практически не исследованные области оценки эффективности розничной банковской деятельности и управления эффективностью розницы в свете необходимости развития данной системы.

На первом этапе отечественный розничный банковский сектор развивался экстенсивно, рынку были свойственны высокая доходность и, соответственно, высокие риски. Кризисные явления в отечественной экономике второй половины 2000-х годов поставили новые вызовы перед национальной банковской системой. Реализовавшиеся риски привели к перерождению системы розничного бизнеса в новое качество. Ряд банков ушли с рынка или перестали существовать, оставшиеся существенно скорректировали свои стратегии в рознице и переориентировались на эффективность деятельности, в том числе розничной.

Таким образом, разработка комплексного подхода к оценке эффективности розничной деятельности банка и методики управления ею ста-

новится важной научно-практической задачей, особенно в условиях недостаточной проработанности темы в экономической литературе.

Степень разработанности проблемы. Розничная банковская деятельность является предметом внимания деловой прессы и публицистики, однако комплексных научных исследований на эту тему крайне недостаточно. Содержание конкретных банковских услуг, предоставляемых населению, рассматривается во многих трудах о банках и банковском деле. Можно выделить работы наиболее значимых авторов: И. Т. Балабанова, Г. Н. Белоглазовой, Е. П. Жарковской, Е. Ф. Жукова, Г. Г. Коробовой, Л. П. Кроливецкой, О. И. Лаврушина, М. С. Марамыгина, А. М. Тавасиева, К. Р. Тагирбекова. «Розничный банковский бизнес» коллектива авторов (Н. В. Калистратов, В. А. Кузнецов, А. В. Пухов) – одно из наиболее полных исследований, посвященных исключительно розничной банковской деятельности. Оно содержит довольно подробное описание розничной деятельности с позиций построения системы управления розницей в банке, технологий и продуктов, однако в нем недостаточно рассмотрены вопросы сущности и характерных черт, определяющих специфику розничного бизнеса.

Исследования последних пяти–семи лет частично заполняют пробел в теоретической базе понятия «розничная банковская деятельность». В диссертациях Ш. З. Закирова, В. В. Никонорова, А. В. Основина, А. А. Осиповской, И. А. Поповой, В. И. Саенко и др. выводятся авторские трактовки понятий «розничная деятельность», «розничный блок», «розничная услуга», исследуются характерные черты этих понятий, анализируется текущее состояние розницы в России, формируются предложения по развитию направления в масштабах банка и национальной экономики.

«Эффективность розничной деятельности» – еще менее изученное понятие. При огромном разнообразии исследований эффективности экономических субъектов вопросам эффективности банковской деятельности отведено меньшее внимание. Отечественные фундаментальные труды в области банковского дела рассматривают эффективность банков преимущественно в контексте понятий доходности и рентабельности (например, учебник Е. П. Жарковской). В других исследованиях эффективность исследуется значительно шире, но поверхностно (например, учебное пособие К. Р. Тагирбекова). Труды ВШЭ и РЭШ в области эффективности банковского дела характеризуются глубокой проработкой и сильным эконометрическим аппаратом. Используемые в этих работах методы, которые условно можно назвать статистическими, дают подробную параметрическую картину эффективности банка относительно «лучших практик», но не позволяют управлять показателями эффективности. На решение последней задачи направлены условно называемые

управленческие методы, представленные в экономической периодике статьями многих авторов: А. Ю. Блинова, Е. В. Бобковой, Т. Н. Лобановой, О. С. Мариева, К. Н. Никишева, Н. В. Почеснёвой, В. В. Толкача и др. Базой для управленческих методов оценки эффективности являются труды зарубежных авторов: К. Адаме, Р. Каплана, К. Кросса, Р. Линча, Ж. Л. Мало, К. Мак-Найра, Д. Нортон, П. Роберте.

Актуальность проблемы повышения эффективности банковского розничного бизнеса и недостаточная разработанность этого вопроса в литературе определили выбор темы, цель и задачи диссертационного исследования.

Цель и задачи исследования. Основная цель диссертационного исследования состоит в развитии теоретических основ оценки эффективности розничного блока банка и разработке методических предложений по измерению и управлению эффективностью розничной деятельности банка.

Достижение поставленной цели предполагает последовательное решение следующих задач:

- уточнить и дополнить определения понятий «розничная операция», «розничная услуга», «розничный продукт», «розничная деятельность» и «розничный блок банка»;

- найти взаимосвязь между указанными понятиями и выделить из них базовое, особенности которого определяют специфику розничного направления банковской деятельности;

- комплексно рассмотреть розничный блок как экономическую систему, через которую банк реализует розничный бизнес, в том числе выявить структуру и цели функционирования блока;

- проанализировать сложившиеся подходы к определению эффективности систем и выбрать оптимальный для оценки систем, описываемых экономическими параметрами;

- на основе выбранного подхода к определению эффективности экономических систем рассмотреть применяемые методы оценки эффективности банковской деятельности;

- на основе выявленной специфики розничной банковской деятельности и сложившихся методов определения эффективности банковской деятельности предложить методику комплексной оценки розничного бизнеса банка;

- с помощью разработанной методики показать возможность управления (улучшения) показателей эффективности розничного блока банка.

В качестве **объекта диссертационного исследования** выступает розничная банковская деятельность отечественных универсальных банков и осуществляющие ее организационные структуры в составе банков.

Предметом диссертационного исследования является эффективность функционирования розничного блока банка, способы управления,

методика ее измерения, а также место розничного блока во всей сфере банковской деятельности.

Рабочая гипотеза диссертационного исследования строится на следующих предположениях: 1) розничная банковская деятельность в национальной банковской системе имеет значительный потенциал роста за счет повышения собственной эффективности; 2) эффективность розничного блока (розничной деятельности) банка может быть измерена.

Научная новизна результатов исследования. В процессе исследования получены следующие результаты, характеризующие степень научной новизны и являющиеся предметом защиты:

1 Уточнено, дополнено и научно обосновано определение банковского продукта как совокупности формы проявления банковской услуги и технологии ее оказания. Определение предложено на основе анализа сложившихся определений и трактовок взаимосвязи базовых понятий банковского дела («операция», «услуга», «продукт»).

2 Предложена многомерная классификация услуг и продуктов, предполагающая выделение групп продуктов и услуг по совокупности классификационных признаков. Определен набор классификационных признаков, позволяющий выделить группу розничных банковских продуктов.

3 Выработано понятие розничного банковского продукта: это банковский продукт, предлагаемый к массовому распространению и обслуживанию, обладающий унифицированными характеристиками, построенный на единой технологии с применением информационных технологий, продажа и обслуживание которого осуществляется через широкую сеть с применением дистанционных каналов, а конечным потребителем являются физические лица.

4 Выстроена модель розничного блока банка как системы управления, описываемой экономическими параметрами. С использованием методологического аппарата теории систем последовательно доказано, что розничному блоку банка свойственны все признаки системы управления, в том числе сложное многообразие связей внутренних элементов между собой и самой системы с внешней средой, а также целевая предназначенность системы.

5 Предложена модель дерева целей розничного блока банка на основе системного описания функционирования экономического субъекта. Триединство глобальной цели деятельности розничного блока банка (доходность, контролируемый риск и развитие) декомпозировано в иерархическую структуру подцелей, комплексно характеризующих все аспекты розничной банковской деятельности.

Теоретическая и практическая значимость. Результаты диссертационного исследования могут быть использованы в управлении роз-

ничной деятельностью отечественных коммерческих банков. Разработанная модель дерева целей розничного блока может быть востребована для построения или качественного развития розничного направления деятельности.

Раскрытые автором существенные противоречия, свойственные розничной деятельности, характер воздействия внешних факторов и взаимоотношения участников розничного бизнеса могут быть полезны при исследовании и практическом анализе деятельности розничного блока, для принятия управленческих решений по развитию бизнеса.

На основе понимания эффективности системы как степени достижения целей ее функционирования автором разработана методика оценки эффективности розничного блока. Применение методики на практике позволяет сформировать обоснованную многоступенчатую картину эффективности деятельности розничного блока банка и выявить области недостаточной эффективности. Это обеспечивает базу для принятия решений по управлению эффективностью деятельности.

Теоретическая значимость диссертационного исследования проявляется в возможности использования его результатов в качестве составляющей методической базы для дальнейших исследований деятельности банков, углубления теории банковского дела. Теоретические выводы углубляют научное представление о сущности специфического розничного направления банковской деятельности.

Апробация результатов исследования. Основные результаты диссертационного исследования докладывались, обсуждались и были одобрены на всероссийских и международных конференциях, проведенных в 2011–2012 гг. в Волгограде, Иваново, Липецке, Пензе, Сибире. Основные выводы опубликованы в 9 работах общим объемом 3,6 п. л. в том числе три статьи в изданиях, рекомендованных ВАК.

Элементы разработанной автором методики внедрены для оценки розничной банковской деятельности в филиалах нескольких коммерческих банков, что подтверждается соответствующими документами.

Объем и структура работы. Диссертационная работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованной литературы, состоящего из 120 источников, 10 таблиц, 20 рисунков и 20 приложений.

Во **введении** обоснована актуальность выбранной темы, освещена степень разработанности проблемы; показана теоретическая и практическая значимость исследования; раскрыты цели и задачи исследования; представлены научная новизна и результаты апробирования результатов исследования.

В **первой главе** исследуются и формулируются теоретические подходы к содержанию и определению розничной банковской деятельности. Для этого сначала проанализированы существующие точки зрения на вы-

деление базового понятия для банковского розничного бизнеса. В результате анализа существующих исследований и мнений сделан вывод, что базовой розничной категорией является розничный продукт. Для выделения характерных черт розничной банковской деятельности уточнено определение розничного банковского продукта. Далее автор переходит к моделированию системы ведения розничной деятельности. Используя системный подход, последовательно доказывается, что розничный блок является системой управления, которой свойствен сложный иерархически выстроенный набор целей деятельности.

Во *второй главе* конкретизируется выбранное для целей настоящей работы определение эффективности. Рассматриваются существующие методы оценки эффективности банковской деятельности. В результате исследования возможности их применения для оценки эффективности розничной банковской деятельности подтверждается, что для решения этой задачи существующие методики требуют адаптации. В третьем параграфе второй главы сформулировано текущее состояние розничного банковского бизнеса в России, показаны тенденции и перспективы его развития.

В *третьей главе* в соответствии с построенным деревом целей розничного блока банка разрабатывается комплекс показателей эффективности, применимый для оценки деятельности розничного блока любого отечественного коммерческого банка; предлагается методика оценки эффективности деятельности, основанная на системном рассмотрении розничного блока коммерческого банка.

В *заключении* приводятся результаты и основные выводы выполненного диссертационного исследования.

В *приложениях* представлены табличные материалы, иллюстрирующие некоторые моменты исследования и приведена сформулированная авторская методика оценки эффективности розничного блока коммерческого банка.

II Основные положения диссертационного исследования, выносимые на защиту

1 Уточнено, дополнено и научно обосновано определение банковского продукта как совокупности формы проявления банковской услуги и технологии ее оказания. Определение предложено на основе анализа сложившихся определений и трактовок взаимосвязи базовых понятий банковского дела («операция», «услуга», «продукт»).

Составляющими банковской деятельности являются понятия «банковская операция», «банковская услуга» и «банковский продукт». Трак-

товка этих понятий является предметом дискуссии ученых, однако можно проследить некоторую иерархию этих сущностей.

Банковская операция в трактовке большинства экономистов заключается в проведении конкретных практических действий в процессе функционирования банка. Существуют взгляды, предписывающие банковским операциям ориентацию на обслуживание клиента или на обязательное движение денежных средств по счетам. На взгляд автора, эти условия исключают из определения операции значительную часть практически выполняемых банком действий, поэтому такие ограничения в определении операции представляются некорректными.

Можно выделить большое количество подходов к определению банковской услуги. Основными из них являются следующие: услуга как разновидность операции и услуга как результат обслуживания клиента. Автор настоящей работы придерживается точки зрения, что банковская услуга – это полезный эффект банковской операции, состоящий в удовлетворении заявленной клиентом потребности. Во всех подходах к трактовке банковской услуги ученые выделяют важный момент: в устанавливаемых отношениях, выполняемых действиях или их результате отводится место клиенту. Понятие «банковская услуга» имеет место только в отношениях банка с клиентом. Банковская услуга направлена на клиента, точнее, на удовлетворение его потребности. Операция же, как действия, выполняемые в процессе обслуживания клиента, является элементом услуги.

Отношение понятий «услуга» и «продукт» в литературе по банковскому делу также рассматривается дискуссионно. При изучении литературы выделены три подхода к определению продукта: продукт как материализованная услуга, продукт как технология и продукт как комплекс услуг.

По мнению автора, банковский продукт может быть определен как совокупность формы проявления услуги, наделенной конкретными потребительскими характеристиками, и технологии ее оказания. Сначала разрабатывается технология оказания услуги, затем она наделяется конкретными потребительскими свойствами для реализации на рынке – так услуга превращается в банковский продукт (воплощается в нем).

Наиболее системным видится следующее соотношение понятий «банковская операция», «банковская услуга» и «банковский продукт». В ответ на имеющиеся потребности кредитные организации предлагают клиентам банковские услуги, выражающиеся в присутствующих на рынке банковских продуктах. В процессе продажи и обслуживания продукта банковские служащие выполняют банковские операции.

2 Предложена многомерная классификация услуг и продуктов, предполагающая выделение групп продуктов и услуг по совокупности классификационных признаков. Определен набор классифика-

ционных признаков, позволяющий выделить группу розничных банковских продуктов.

Для обоснования выделения розничной деятельности в отдельный сегмент автором рассмотрены понятия «банковская услуга» и «банковский продукт». Именно в их специфике содержится основание для выделения розничного направления банковской деятельности. Особенности услуг, позволяющие разделять их на группы, могут быть выделены на основании классификации.

Предлагаемые в академической литературе классификации рассматриваемых понятий в основном выстраиваются с познавательной целью, т.е. для раскрытия существующих теоретических взглядов на сущность банковских услуг и продуктов. Используя один-два критерия, выстроенных по иерархическому принципу, авторы стремятся показать многообразие услуг и продуктов по экономическим характеристикам, технологической специфике, особенностям взаимодействия с клиентом и т.п. С точки зрения практики банковского дела подобное многообразие не требуется. Банки, будучи коммерческими предприятиями, при построении системы управления бизнесом руководствуются экономической целесообразностью: классификация должна отражать управляемые подсистемы и их параметры.

Возможным вариантом системного описания видов рассматриваемых понятий может служить классификация, предполагающая построение многомерного пространства, в котором каждый из классифицируемых объектов определяется набором признаков, т.е. одновременно относится к целому ряду оснований деления. Объект задается координатами в пространстве. По совокупности классификационных признаков могут быть выделены группы объектов, имеющих набор одинаковых признаков в соответствии с фасетной формулой – в нашем случае это целостные сегменты банковских услуг и продуктов.

На первом этапе построения модели многомерной классификации автор выявил наиболее часто встречающиеся в литературе основания деления банковских услуг и продуктов (таблицы 1 и 2).

Затем был исследован набор признаков, который позволил бы отнести услугу или продукт к розничному направлению деятельности банка.

В результате проведенного анализа автор выделил три группы взглядов на определение базисного розничного понятия (продукта или услуги), которые условно можно назвать субъектно-правовой, массовый, технологический. В рамках этих подходов различными авторами вносятся предложения по классификации продукта или услуги как розничного понятия по одному или нескольким из найденных оснований деления (таблица 3).

Таблица 1 – Классификация банковских услуг

Обозначение	Классификационный критерий	Возможные варианты классификации
S1	Принадлежность клиента к субъекту права	Физическое лицо Юридическое лицо
S2	Экономическое содержание	Сберегательные Кассовые Расчетные Ссудные Инвестиционные Фондовые Гарантийные Информационно-консультационные Услуги по хранению и перевозке ценностей
S3	Соответствие специфике банковского дела	Специфические Неспецифические
S4	Сложность предоставления	Услуги, которые могут быть оценены потребителями без посторонней помощи Услуги, не требующие специального уровня подготовки Услуги, требующие детальных технических знаний Сложные услуги
S5	Продолжительность устанавливаемых отношений	Разовые Длительные
S6	Периодичность выполнения	Регулярные Иррегулярные
S7	Степень новизны	Традиционные Обновленные Инновационные

Таблица 2 – Классификация банковских продуктов

Обозначение	Классификационный критерий	Возможные варианты классификации
P1	Характер удовлетворяемой потребности	Личная потребность Коммерческая цель Одновременное удовлетворение потребностей разных групп (согласно S1) клиентов
P2	Набор характеристик	Стандартный Уникальный
P3	Тип системы обслуживания	Индивидуальный подход Поточное обслуживание
P4	Степень использования информационных технологий (ИТ)	С использованием ИТ Без использования ИТ
P5	Применение технологий процессинга	С использованием процессинга Без использования процессинга
P6	Тип каналов продаж / предоставления	Предлагаемые только традиционными каналами Продвигаемые только через дистанционное обслуживание Продвигаемые и сопровождаемые одновременно разными каналами

Окончание таблицы 2

Обозначение	Классификационный критерий	Возможные варианты классификации
P7	Тип сети продаж / предоставления	Разветвленная, по принципу мультиплицируемости Сеть отделений, не ориентированная на близость к потребителю «Выездной офис»
P8	Платность	Платные Бесплатные

Таблица 3 – Классификационные признаки
для выделения розничного банковского продукта

Критерий	Обозначение критерия	Класс, по принадлежности к которому продукт (услуга) считается розничными
Принадлежность клиента к субъекту права	S1	Физическое лицо
Характер удовлетворяемой потребности	P1	Личная потребность или одновременное удовлетворение потребностей разных групп (согласно S1) клиентов
Набор характеристик	P2	Стандартный
Тип системы обслуживания	P3	Поточное обслуживание
Применение технологии процессинга	P5	С использованием процессинга
Тип каналов продаж / предоставления	P6	Продвигаемые и сопровождаемые с использованием дистанционных каналов обслуживания

3 Выработано понятие розничного банковского продукта: это банковский продукт, предлагаемый к массовому распространению и обслуживанию, обладающий унифицированными характеристиками, построенный на единой технологии с применением информационных технологий, продажа и обслуживание которого осуществляется через широкую сеть с применением дистанционных каналов, а конечным потребителем являются физические лица.

Проведенный автором анализ используемых в научной литературе определений розничных услуг и продуктов показал, что предметная область исследования недостаточно определена: набор критериев для отнесения услуг и продуктов банка к розничным не устоялся и является предметом дискуссии ученых. Автор выделил три группы взглядов на определение базисного розничного понятия (продукта или услуги), которые условно можно назвать субъектно-правовой, массовый, технологический.

Наиболее распространенный взгляд на выделение розничных услуг основан на разделении клиентов банка по признаку субъекта правоотношений – на физических и юридических лиц (критерий S1). Розничными признаются услуги, предоставляемые банком физическим лицам. Клиент для продавца характеризуется наличием тех или иных потребностей. База

этого подхода – направленность банковских услуг на удовлетворение частных потребностей физических лиц (т.е. имеет место выделение продуктов по критерию P1).

Другая группа авторов при определении розничных услуг делает акцент на массовом характере таких услуг. Для выделения продуктов используется критерий P3 – тип системы обслуживания. Еще одна особенность розничных услуг – стандартные условия предоставления массовых услуг (в предложенной диссертантом классификации это основание деления продукта P2).

Авторы, придерживающиеся технологического подхода, отмечают критически важную роль глубокой интеграции в банковские продукты современных информационных технологий, узкоспециализированного программного обеспечения. Для включения в состав розничных этой группы продуктов необходимо учитывать критерий использования процессинговой технологии (P5). Важнейший фактор конкурентоспособности на современном рынке – наличие высокотехнологичных продуктов, продаваемых и сопровождаемых дистанционно, т.е. розничный продукт выделяется по критерию типа канала продаж (критерий P6). На взгляд автора, современный розничный бизнес немыслим без дистанционного доступа и управления.

Таким образом, характерные черты розницы выделяются по шести критериям классификации, пять из которых относятся к делению продуктов (P1, P2, P3, P5, P6) и лишь один (S1) – к услугам. Поэтому для определения банковской розницы правильнее использовать понятие «продукт». Именно продукт обладает признаками и характеристиками, которые в практике и теории банковского дела характеризуют его как розничный. Сами же услуги можно назвать розничными только косвенно – как услуги, воплощенные в розничных банковских продуктах.

Розничный банковский продукт – банковский продукт, предлагаемый к массовому распространению и обслуживанию, обладающий унифицированными характеристиками, построенный на единой технологии с глубокой степенью интеграции информационных технологий, в том числе процессинговой, продажи и обслуживание которого осуществляют через широкую сеть с применением дистанционных каналов, а конечным потребителем являются физические лица.

4 Выстроена модель розничного блока банка как системы управления, описываемой экономическими параметрами. С использованием методологического аппарата теории систем последовательно доказано, что розничному блоку банка свойственны все признаки системы управления, в том числе сложное многообразие связей внутренних элементов между собой и самой системы с внешней средой, а также целевая предназначенность системы.

Существующие точки зрения на определение розничного блока (банка) условно можно разделить на институциональную и сущностную. В сущностном плане розничный блок банка – это комплекс розничных банковских продуктов универсального банка и система обеспечения их продажи и функционирования. С точки зрения институционального подхода розничный блок – это система структурных подразделений коммерческого банка, осуществляющая деятельность по разработке, продаже и обслуживанию розничных банковских продуктов. Во взгляде на розничный блок диссертант придерживается институционального подхода.

Для более глубокого понимания характеристик объекта исследования и процесса его функционирования автор представил розничный блок банка как систему управления, описываемую экономическими параметрами.

Система управления как объект исследования обладает следующими признаками:

- связана с внешней средой множеством входных и выходных потоков. В модель, представленную на рисунке 1, включены только основные существенные связи, описывающие экономические аспекты (или прямо влияющие на них) розничного банковского бизнеса;

- состоит из множества элементов, расположенных иерархически (рисунок 2);

- элементы систем (подсистемы) взаимосвязаны посредством прямых и обратных связей (рисунок 3);

- имеются фиксированные связи системы с внешней средой. Розничный блок как сложная система связан с внешней средой бесконечным количеством отношений, однако, исходя из целей диссертационного исследования, в графическую модель, представленную на рисунке, включены только основные существенные связи, описывающие экономические аспекты (или прямо влияющие на них) розничного банковского бизнеса;

- система имеет цель своей организации и функционирования. Цели определяют назначение и смысл функционирования системы, система раскрывает в процессе достижения целей свою сущность. Банк как любое коммерческое предприятие имеет цель получения прибыли. Единственный способ извлечения прибыли в условиях рынка – удовлетворение потребностей клиентов. Исходя из своей роли в экономической системе, банк удовлетворяет специфические потребности субъектов в банковском обслуживании. Розничный блок коммерческого банка, в свою очередь, для извлечения прибыли удовлетворяет потребности, продавая и обслуживая розничные продукты. Целью деятельности блока является поддержание и развитие бизнеса, обеспечивающего заданное соотношение доходность на оправданном интервале времени.



Рисунок 1 – Модель розничного блока как «чёрного ящика»



Рисунок 2 – Модель состава розничного блока универсального банка

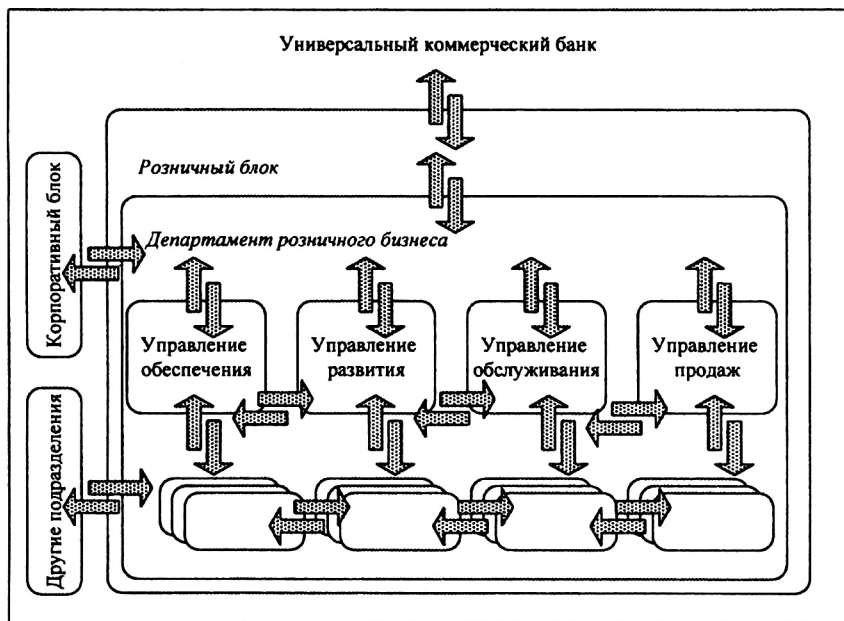


Рисунок 3 – Модель структуры розничного блока универсального банка

5 Предложена модель дерева целей розничного блока банка на основе системного описания функционирования экономического субъекта. Триединство глобальной цели деятельности розничного блока банка (доходность, контролируемый риск и развитие) декомпозировано в иерархическую структуру подцелей, комплексно характеризующих все аспекты розничной банковской деятельности.

Цели деятельности любого коммерческого банка в среднесрочной перспективе – генерация прибыли не ниже заданного уровня, поддержание устойчивости бизнеса и развитие в соответствии со стратегией. Причем речь идет об одновременном достижении всех целевых установок. Поскольку универсальный банк ориентирован на разнообразных клиентов от физических лиц до инвестиционных фондов, для достижения целей универсальный коммерческий банк развивает деятельность во всех сферах банковского дела, формируя относительно самостоятельные подсистемы розничного, корпоративного, инвестиционного и других направлений деятельности. Деятельность розничного блока банка направлена на то, чтобы в процессе функционирования генерировалась прибыль, система сохраняла свои характерные черты и к определенному моменту в будущем приобрела новые качества в соответствии с задачами надсистемы. Генеральная цель розничного блока декомпозирована автором в дерево целей:

1 Обеспечение текущей доходности.

1.1 Максимизация продаж в рамках текущей поверхности соприкосновения с клиентом.

1.2 Минимизация текущих расходов.

2 Обеспечение устойчивости розничного блока.

2.1 Управление кредитным риском.

2.2 Управление риском ликвидности.

2.3 Управление рыночным риском.

2.4 Управление операционными рисками.

2.4.1 Управление рисками злоупотреблений клиентов.

2.4.2 Исключение злоупотреблений и некомпетентности сотрудников.

2.4.3 Управление правовыми рисками.

2.4.4 Управление рисками отказа ИТ-систем.

3 Обеспечение прогрессивного развития.

3.1 Развитие продаж.

3.1.1 Расширение поверхности соприкосновения с клиентом.

3.1.2 Управление образом бизнеса во внешней среде.

3.1.3 Увеличение клиентской базы.

3.2 Удержание клиентов.

3.2.1 Развитие лояльности.

3.2.2 Обеспечение качества обслуживания.

3.3 Разработка и внедрение продуктов.

3.4 Оптимизация деятельности.

3.4.1 Управление взаимодействием розничного блока с поставщиками в составе банка.

3.4.2 Повышение производительности труда.

3.4.2.1 Оптимизация бизнес-процессов.

3.4.2.2 Повышение эффективности работы персонала.

Выстроенная иерархия целей описывает картину функционирования розничного блока банка как теоретической модели. Дерево целей розничного подразделения конкретного банка в конкретных условиях может существенно отличаться. Предложенное дерево описывает лишь характерные черты системы управления, позволяющие определить ее как розничный блок коммерческого банка.

6 Предложена и апробирована авторская методика оценки эффективности розничного блока банка.

Авторская методика базируется на сформулированных в работе выводах о том, что измерение достижения каждой из целей деятельности системы позволяет оценить эффективность функционирования соответствующего направления деятельности розничного блока, а измерение степени достижения глобальной цели характеризует эффективность всей системы. В рамках методики каждой из целей розничного блока сопоставлены показатели, измерение которых позволило бы судить о степени достижения цели. Автором предложено порядка 50 таких показателей. Однако использование такого их количества на практике представляется нецелесо-

сообразным, поэтому в рамках методики определены 12 ключевых показателей эффективности. Для возможности сопоставления показатели приводятся на одну абсолютную шкалу. Значению каждого из показателей сопоставляется значение на шкале эффективности от 0 до 1 в соответствии с правилами, сформулированными в таблице 4. Для получения результирующего показателя, характеризующего эффективность цели пропорционально вкладу в достижение цели первого порядка, определяется вес показателей (p_i). Сумма весов показателей, характеризующих одну цель первого порядка, равна единице. Разработанные автором весовые коэффициенты приведены в таблице 4.

Таблица 4 – Приведение ключевых показателей эффективности на единую шкалу

Цель первого порядка	Ключевой показатель эффективности (k)	Интервалы значений показателя в единицах измерения	Соответствующее значение показателя на шкале эффективности в долях единицы	Вес показателя в цели первого порядка (p)
Обеспечение доходности	Рентабельность активов	$k < Z$	k/Z	0,5
		$k \geq Z$	1	
	Выполнение плана продаж	$k < 100\%$	k	0,5
		$k \geq 100\%$	1	
Обеспечение устойчивости	Общий лимит рисков	$k \leq Z$	1	0,5
		$Z < k < 2*Z$	$1 - (k - Z) / Z$	
		$k \geq 2*Z$	0	
	Оценка компетентности персонала	$k = 1$	0,1	0,25
		$k = 2$	0,2	
		
		$k = 10$	1	
	Процентный спред	$k \leq 0,5*Z$	0	0,1
		$0,5*Z < k < Z$	$ k - Z / Z$	
		$k = Z$	1	
		$Z < k < 1,5*Z$	$1,5 Z / k - 1,5*Z $	
	Количество ушедших клиентов	$k \leq Z$	1	0,15
		$Z < k < 2*Z$	$1 - (k - Z) / Z$	
		$k \geq 2*Z$	0	
Обеспечение развития	Планируемая доля на рынке	$< 100\%$	k	0,25
		$\geq 100\%$	1	
	Стоимость бренда	$k < Z$	k	0,15
		$k \geq Z$	1	
	Доля покупок по рекомендации	$k < Z$	k	0,1
		$k \geq Z$	1	
	Вывожденные ресурсы	$k < Z$	$(k - Z) / Z$	0,1
		$k \geq Z$	1	
	Изменение интегрального показателя отдачи от персонала	$k < Z$	$(k - Z) / Z$	0,25
		$k \geq Z$	1	
	Отношение ЧДД от новых продуктов к прибыли	$k < Z$	$(k - Z) / Z$	0,15
		$k \geq Z$	1	

Примечание. Z – целевое (плановое) значение показателя $k \geq 0$.

Показатели, характеризующие эффективность розничного блока по целям первого порядка, формируются как взвешенные суммы значений ключевых показателей (выраженных в значениях по шкале эффективности).

$$K_d = \sum_{i=1}^2 k_{di} \times p_{di},$$

$$K_y = \sum_{i=1}^4 k_{yi} \times p_{yi},$$

$$K_p = \sum_{i=1}^6 k_{pi} \times p_{pi},$$

где K_d – показатель эффективности для цели обеспечения доходности; K_y – показатель эффективности для цели обеспечения устойчивости; K_p – показатель эффективности для цели обеспечения развития.

Три полученных показателя по доходности, устойчивости и развитию являются основой оценки эффективности розничного блока банка. Однако при необходимости они могут быть агрегированы и до одного показателя. Для получения результирующего показателя эффективности розничного блока задаются веса показателей эффективности целей первого порядка в зависимости от «настроек» стратегии: аппетитом банка к риску, ориентации на спекулятивную выгоду или долгосрочное развитие и т.п.

$$K = K_d \times p_d + K_y \times p_y + K_p \times p_p.$$

В случае сбалансированной стратегии автор предлагает следующие весовые коэффициенты для расчета интегрального показателя эффективности: $p_d = 0,3$; $p_y = 0,3$; $p_p = 0,4$.

Полученные значения показателей эффективности розничного блока по доходности, устойчивости и развитию, а также результирующего показателя эффективности находятся в диапазоне от 0 до 1. Приближение к единице показывает, насколько система (розничный блок) выполняет поставленные надсистемой (банком) цели, что характеризует эффективность розничного блока. Минимальное значение показателя, при котором розничный блок может быть признан эффективным при достижении соответствующей цели, – 0,85. Показатели могут быть проанализированы в динамике, в сравнении с целевыми значениями и использоваться в качестве инструмента для принятия управленческих решений как на уровне

банка, так и на всех уровнях управления в самом розничном блоке в рамках выполнения стратегии и осуществления текущей деятельности.

III Основные положения диссертационного исследования опубликованы в следующих работах

Статьи в изданиях, рекомендуемых Экспертным советом ВАК РФ

1 *Марамыгин, М. С.* Понятие розничного банковского продукта [Текст] / М. С. Марамыгин, А. В. Поваров // Известия Уральского государственного экономического университета. 2011. № 2 (34). – 0,5/0,25 п. л.

2 *Поваров, А. В.* Система целей как ключевое свойство розничного блока банка [Текст] / А. В. Поваров // Вестник Инжэкона. 2011. № 7 (50). – 0,25 п. л.

3 *Марамыгин, М. С.* Розничный блок коммерческого банка как система управления [Текст] / М. С. Марамыгин, А. В. Поваров // Известия Уральского государственного экономического университета. 2012. № 1 (37). – 0,42/0,2 п. л.

Статьи и материалы в прочих изданиях

4 *Поваров, А. В.* Тенденции и перспективы развития сектора розничных банковских услуг в России [Текст] / А. В. Поваров // Концепты развития современных социально-экономических систем : всерос. науч.-практ. конф. (Волгоград, 2011). М. : ООО «Планета», 2011. – 0,25 п. л.

5 *Поваров, А. В.* Розничный блок коммерческого банка как система управления [Текст] / А. В. Поваров // Проблемы и перспективы российской экономики : сб. ст. X Всерос. науч.-практ. конф. Пенза : Приволжский Дом знаний, 2011. – 0,19 п. л.

6 *Поваров, А. В.* Оценка эффективности розничного блока банка [Текст] / А. В. Поваров // Актуальные вопросы современной экономической науки : сб. докл VI Междунар. науч. конф. (Липецк, 27 августа 2011 г.) / отв. ред. А. В. Горбенко. Липецк : Изд. цент «Гравис», 2011. – 0,06 п. л.

7 *Поваров, А. В.* Понятие розничного банковского продукта [Текст] / А. В. Поваров // Социально-экономическое развитие России в XXI веке : сб. материалов Всерос. науч.-практ. конф. (Иваново, 3 марта 2011 г.) / под науч. ред. Н. В. Ключковой. Иваново : Научная мысль, 2011. – 0,43 п. л.

8 *Поваров, А. В.* Краткий обзор методов принятия управленческих решений на основе КРП [Текст] / А. В. Поваров // Финансовый менеджмент : сб. ст. VI Междунар. науч.-практ. конф. Пенза : Приволжский Дом знаний, 2012. – 0,15 п. л.

9 *Поваров, А. В.* Система целей как основа для управления эффективностью розничного блока банка [Текст] / А. В. Поваров // Управление социально-экономическим развитием регионов : сб. ст. II Всерос. науч.-практ. конф. Сибай : Салават, 2012. – 0,26 п. л.

Содержание диссертационной работы

ВВЕДЕНИЕ

1 МЕТОДОЛОГИЯ РОЗНИЧНОЙ БАНКОВСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

- 1.1 Иерархия понятий операция, услуга, продукт современного банка
- 1.2 Розничный блок в системе управления банка
- 1.3 Дерево целей розничного блока банка

2 ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ БАНКА

- 2.1 Эффективность банка как экономической системы
- 2.2 Современная методология оценки эффективности банковской деятельности
- 2.3 Тенденции развития и управления розничным бизнесом в России

3 МЕТОДИКА ОПРЕДЕЛЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ РОЗНИЧНОГО БЛОКА БАНКА

- 3.1 Основные показатели, определяющие эффективность розничного блока
- 3.2 Интеграция и интерпретация показателей эффективности розничного блока

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

ПРИЛОЖЕНИЯ

Подписано в печать 25.04.2012.
Формат 60 × 84 $\frac{1}{16}$. Гарнитура «Таймс». Бумага офсетная.
Печать плоская. Усл. печ. л. 1,28. Печ. л. 1,375.
Заказ 559. Тираж 150 экз.

Отпечатано с готового оригинал-макета в подразделении оперативной полиграфии
Уральского государственного экономического университета
620144, г. Екатеринбург, ул. 8 Марта/Народной воли, 62/45

10²